

# VU Research Portal

## Competenties en effectiviteit: Het perspectief van verschillende beoordelaars.

Heinsman, H.; de Hoogh, A.H.B.; Koopman, P.L.; van Muijen, J.J.

### **published in**

Gedrag en Organisatie  
2008

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Heinsman, H., de Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2008). Competenties en effectiviteit: Het perspectief van verschillende beoordelaars. *Gedrag en Organisatie*, 21(4), 406-429. [http://www.lemma-tijdschriften.nl/artikel\\_images/42/go-2008-4-verbeek.pdf](http://www.lemma-tijdschriften.nl/artikel_images/42/go-2008-4-verbeek.pdf)

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Competenties en effectiviteit: het perspectief van verschillende beoordelaars<sup>1</sup>

Hanneke Verbeek-Heinsman, Annebel H.B. De Hoogh, Paul L. Koopman en Jaap J. van Muijen\*

406

**Competentiegericht werken is niet meer weg te denken uit onze samenleving. Er is echter weinig bekend over hoe competenties van managers zich verhouden tot effectiviteit zoals beoordeeld door verschillende collega's op het werk. In deze studie, gebaseerd op de 360-gradenfeedback-methode onderzoeken we daarom verschillen tussen beoordelaars als het gaat om competentie- en effectiviteitbeoordelingen. Daarnaast bekijken we welke competenties volgens verschillende beoordelaars belangrijk zijn om als manager effectief bevonden te worden. In totaal zijn 98 managers beoordeeld op competenties en effectiviteit door 435 ondergeschikten, collega's en supervisors. De resultaten laten een sterk verband zien tussen competenties en effectiviteit. In overeenstemming met onze verwachting blijkt dat ondergeschikten, collega's en supervisors diverse competenties in verschillende mate laten meewegen wanneer zij dezelfde manager op effectiviteit beoordelen. Een manager is effectief in de ogen van ondergeschikten als hij/zij actiegericht is en inlevingsvermogen toont. Collega's zien een effectieve manager als iemand die sociaal wendbaar is en over standvastigheid beschikt. In de ogen van leidinggevendenden blijkt vooral inlevingsvermogen essentieel voor een effectieve manager. Analytisch vermogen wordt door alle typen beoordelaars als belangrijk voor managementeffectiviteit gezien.**

**Trefwoorden:** competenties, beoordelaars perspectieven, 360-graden-onderzoek

---

\* Hanneke Verbeek-Heinsman is verbonden aan de House of Performance, Utrecht.  
Annebel H.B. De Hoogh is werkzaam bij de Afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.  
Paul L. Koopman is werkzaam bij de Afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit, Amsterdam.  
Jaap J. van Muijen is verbonden aan het Instituut voor Leiderschap en Persoonlijke Ontwikkeling, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen/Sense of Leadership, Amsterdam.  
Correspondentieadres: Hanneke Verbeek-Heinsman, Hamburgerstraat 30, Postbus 1435, 3500 BK Utrecht, e-mail h.verbeek@hofp.nl.

## 1 Inleiding

De afgelopen jaren heeft competentiegericht werken in human resource management aanzienlijk aan populariteit gewonnen. Er is echter nauwelijks onderzoek uitgevoerd naar deze manier van werken. Dit heeft geleid tot een discrepantie tussen praktijk en wetenschap (Lievens, Sanchez & De Corte, 2004). De discussie over de kwaliteit van competentiegericht werken laait, mede door deze discrepantie, dan ook steeds weer op (Hollenbeck, McCall & Silzer, 2006; Lievens et al., 2004).

Met deze studie, gebaseerd op de 360-gradenfeedbackmethode, proberen we een brug te slaan tussen praktijk en wetenschap. Er is weinig bekend over de wijze waarop competenties van managers zich verhouden tot de waargenomen effectiviteit van managers, zoals beoordeeld door verschillende collega's op het werk. Wij onderzoeken in deze studie verschillen en overeenstemmingen tussen beoordelaars als het gaat om competentie- en effectiviteitsbeoordelingen. Op basis van de resultaten maken we verder inzichtelijk welke competenties in de ogen van verschillende beoordelaars belangrijk zijn om als manager effectief gevonden te worden. Door middel van de zogenoemde 360-gradenfeedbackmethode worden de relaties tussen management-competenties en waargenomen effectiviteit van een manager, beoordeeld door ondergeschikten, collega's en supervisors, onderzocht.

407

## 2 Competenties en competentietaxonomieën

Het begrip competentie is tegenwoordig niet meer weg te denken uit human resource toepassingen als selectie, carrièreontwikkeling en prestatie management. Enkele decennia geleden stelde McClelland (1973) voor te testen op competenties in plaats van intelligentie om zo werkprestaties beter te kunnen voorspellen. Dit viel bij mensen uit de praktijk in goede aarde en leidde tot een overgang van een meer traditionele functieanalyse naar competentiegericht analyseren. De essentie van competentiegericht analyseren is dat werk gedefinieerd wordt in termen van kenmerken en gedragingen van de werkende in plaats van in termen van het werk. Volgens Schippmann en collega's (2000) kan functieanalyse worden gezien als voornamelijk kijkend naar 'wat' er is bereikt, en richt het gebruik van competenties zich meer op 'hoe' doelstellingen bereikt worden of hoe het werk is gedaan (p. 713).

Als gevolg van de toenemende populariteit, hebben vele auteurs hun licht laten schijnen op het competentieconcept en hiervoor een hele reeks op het eerste gezicht verschillende definities gecreëerd (o.a. Boyatzis, 1982; Morgeson, Delaney-Klinger, Mayfield, Ferrara & Campion, 2004). In essentie zijn competenties gebaseerd op individuele kenmerken en worden ze tot uitdrukking gebracht in zichtbaar gedrag. Dit gedrag kan als effectief of ineffectief worden beoordeeld. Daarom wordt van competenties verwacht dat deze gerelateerd zijn aan effectiviteit op de werkvloer. In deze studie sluiten wij aan bij de definitie van Kurz en Bartram (2002). Zij omschrijven competenties als 'het repertoire aan beschikbare vakkundigheid, activiteiten, processen en reacties die sommige mensen in staat stellen beter te voldoen aan een reeks van werkeisen dan anderen' (p. 230).

In een poging de competenties te identificeren die zouden kunnen bijdragen aan werk- en organisatie-effectiviteit zijn competentietaxonomieën gecreëerd (bijv.

Bartram, 2005). De meeste van deze competentietaxonomieën richten zich op managementfuncties (bijv. Borman & Brush, 1993; Tett, Guterman, Bleier & Murphy, 2000). Het adequaat meten van managementcompetenties om effectieve van ineffectieve managers te onderscheiden is van belang omdat organisatie-effectiviteit onder andere afhankelijk kan zijn van managementeffectiviteit (Borman & Brush, 1993).

In de huidige studie onderscheiden we zes relatief brede managementcompetenties, te weten analytisch vermogen, oordeelsvorming, inlevingsvermogen, sociale wendbaarheid, standvastigheid en actiegerichtheid. Deze competenties zijn afgeleid uit data afkomstig uit de assessmentpraktijk (Kolk, Born & Van der Flier, 2004), hebben een toegevoegde waarde voor managementfuncties, en komen overeen met competenties die onderdeel uitmaken van bestaande competentietaxonomieën (bijv. Bartram, 2005; Borman & Brush, 1993; Tett et al., 2000). Analytisch vermogen, bijvoorbeeld, is vergelijkbaar met de dimensie verzamelen en interpreteren van gegevens, zoals voorgesteld door Borman en Brush (1993) en met de competentie probleembewustzijn van Tett en collega's (2000). De competentie oordeelsvorming vertoont overlap met de competentie besluitvorming zoals voorgesteld door Tett en collega's. Inlevingsvermogen komt ook voor bij Tett en collega's en laat aanzienlijke overlap zien met de dimensie meeleven zoals gedefinieerd door Borman en Brush. Sociale wendbaarheid stemt geheel overeen met de gelijknamige competentie sociale wendbaarheid van Tett en collega's, terwijl standvastigheid overlap vertoont met de dimensie doorzetten om doelen te behalen, te verkopen en te beïnvloeden zoals gesuggereerd door Borman en Brush. Tot slot, actiegerichtheid vertoont overlap met de competentie initiatief nemen zoals voorgesteld door Tett en collega's.

### 3 Competenties en 360-gradenfeedback

Aangezien steeds meer organisaties competentiegericht zijn gaan werken, is een assessment op basis van competenties ook steeds belangrijker geworden. In deze studie ligt de nadruk op een specifieke vorm van competentie-assessment, namelijk de 360-gradenfeedbackmethode. Deze methode maakt gebruik van prestatie-evaluatie door verschillende beoordelaars, bijvoorbeeld ondergeschikten, collega's en supervisors (bijv. London & Smither, 1995). Daar waar het gebruik van slechts één beoordelaar kan leiden tot een gekleurd perspectief (Fletcher, Baldry & Cunningham-Snell, 1998), heeft het gebruik van verschillende beoordelaars juist grote voordelen; in het bijzonder wanneer de beoordelaars afkomstig zijn van verschillende lagen binnen een organisatie. Het gebruik van meerdere beoordelaars kan leiden tot een eerlijker en minder gekleurd perspectief en dus tot grotere objectiviteit (Fletcher et al., 1998). Bovendien wordt deze manier van prestatie-evaluatie als eerlijker en acceptabeler beschouwd door de persoon die wordt beoordeeld dan prestatie-evaluatie door één beoordelaar (McEvoy, 1990). Volgens Borman (1974) en Henderson (1984) zorgt het gebruik van 360-gradenfeedback ook voor een meer adequate conceptualisatie en een betere meting van prestatie op het werk.

Om een direct verband te leggen tussen competenties en prestatie op het werk worden competenties vaak gebruikt als basis voor de 360-gradenfeedbackmethode

(Greguras & Robie, 1998; Russel, 2001; Van Hooft, Van der Flier & Minne, 2006). Geen van deze studies heeft zich echter gericht op zowel 360-gradenbeoordelingen van competenties als 360-gradenbeoordelingen van effectiviteit. We weten dan ook weinig over de verschillen tussen beoordelaars als het gaat om zowel competentiebeoordelingen als effectiviteitsbeoordelingen. Het eerste doel van deze studie is dan ook om deze verschillen tussen beoordelaars inzichtelijk te maken.

## 4 360-gradenfeedback en overeenstemming tussen beoordelaars

Uit empirisch onderzoek blijkt dat er weinig overeenstemming is tussen verschillende beoordelaars. Verrassend is dit niet, aangezien het gaat om subjectieve oordelen afkomstig van verschillende bronnen (Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2002). Het aantal onderzoeken naar overeenstemming tussen beoordelaars aangaande prestatiebeoordelingen is talrijk (o.a. Conway & Huffcutt, 1997; Harris & Schaubroeck, 1988; Sanchez, Zamora & Viswesvaran, 1997).

De resultaten van studies naar overeenstemming tussen beoordelaars laten steeds weer zien dat collega's en supervisors de meeste overeenstemming vertonen in het beoordelen van dezelfde collega. In navolging van Borman (1991) en Murphy en Cleveland (1995) beargumenteren Conway en Huffcutt (1997) dat ondergeschikten niet alleen een kleiner, maar ook een ander deel van de prestatie van een manager observeren dan collega's of supervisors van diezelfde manager. Als gevolg hiervan zijn de correlaties tussen beoordelingen van ondergeschikten en anderen lager dan de correlaties tussen beoordelingen van collega's en supervisors.

Het merendeel van de studies naar overeenstemming tussen beoordelaars heeft zich gericht op geaggregeerde 'overall' beoordelingen in plaats van op beoordelingen van aparte competentiedimensies (bijv. Conway & Huffcutt, 1997). Een uitzondering is de studie van Van Hooft en collega's (2006). Hoewel de studie van Van Hooft et al. (2006) uitgaat van aparte competentiedimensies, richt deze studie zich op het in kaart brengen van de constructvaliditeit van prestatiebeoordelingen van verschillende beoordelaars in plaats van op verschillen tussen de competentiebeoordelingen van verschillende beoordelaars. De huidige studie richt zich expliciet op 360-gradenbeoordelingen van managementcompetenties en op 360-gradenbeoordelingen van effectiviteit van een manager. Door de beoordelingen van supervisors, ondergeschikten en collega's te bestuderen en te vergelijken hopen wij antwoord te geven op de vraag of er overeenstemming bestaat tussen de verschillende typen beoordelaars als het gaat om het beoordelen van competenties en waargenomen effectiviteit van één en dezelfde manager.

In lijn met de bevindingen van o.a. Harris en Schaubroeck (1988) en Conway en Huffcutt (1997) verwachten we dat beoordelingen van collega's en supervisors meer op elkaar lijken dan dat ze lijken op beoordelingen van ondergeschikten.

**Hypothese 1:** De beoordelingen op competenties en waargenomen effectiviteit gegeven door de supervisor en de collega lijken meer op elkaar dan dat ze lijken op de beoordelingen gegeven door de ondergeschikte.

In de huidige studie wordt gebruikgemaakt van een steekproef van managers. Managers vervullen verschillende rollen en interacteren op een andere manier met de collega-managers, ondergeschikten en leidinggevend. Collega's en leidinggevend observeren dan ook verschillende aspecten van het werk van een manager, richten hun aandacht op verschillende aspecten van de prestatie van een manager en kennen ook verschillende gewichten toe aan deze aspecten (Toegel & Conger, 2003). Dit is in lijn met de resultaten gepresenteerd door Conway en Huffcutt (1997). Zij vonden lage correlaties tussen prestatiebeoordelingen gegeven door ondergeschikten en prestatiebeoordelingen gegeven door anderen. Op basis van de resultaten concludeerden zij dat verschillen tussen beoordelaars veroorzaakt worden door verschillen in perspectief van de beoordelaar en dat het niet mee laten wegen van de beoordeling van een bepaald type beoordelaar kan leiden tot beperkte informatie aangaande de prestatie van een medewerker of manager.

410 De resultaten van de studies van Conway en Huffcutt en Toegel en Conger in acht nemend, beargumenteren wij dat er verschillen bestaan tussen verschillende typen beoordelaars mede als gevolg van de verschillende rollen van de persoon die wordt beoordeeld. We verwachten dan ook dat de correlaties tussen de beoordelingen van verschillende typen beoordelaars lager is dan de correlaties tussen beoordelingen van hetzelfde type beoordelaars. Dit is in lijn met de resultaten gerapporteerd in studies naar assessment center dimensies (bijv. Kolk et al., 2004; Schneider & Schmitt, 1992) waarin correlaties binnen dezelfde bronnen consistent hoger zijn dan correlaties tussen bronnen. Samenvattend:

**Hypothese 2:** Beoordelingen op verschillende competenties, gegeven door beoordelaars van hetzelfde type (multitrek-monobeadelaar) komen meer overeen dan beoordelingen op dezelfde competentie gegeven door verschillende typen beoordelaars (monotrek-multibeadelaar).

## 5 Competenties en effectiviteit

Een directe relatie tussen managementcompetenties en effectiviteit van een manager is aannemelijk, gegeven het feit dat competentietaxonomieën gericht zijn op effectief gedrag of gedrag dat kan leiden tot hoge prestaties op het werk. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de managementcompetenties afkomstig uit de verschillende competentietaxonomieën in de praktijk veel gebruikt worden om effectieve en ineffectieve managers van elkaar te kunnen onderscheiden (Borman & Brush, 1993). Gebaseerd op zijn literatuurstudie naar persoonsgebonden eigenschappen geassocieerd met leiderschap, concludeerde Stogdill (1948) bijvoorbeeld dat de gemiddelde manager zichzelf onderscheidt van het gemiddelde groepslid door sociaal wendbaar, standvastig, vol zelfvertrouwen, alert, coöperatief, initiatiefrijk en resultaatgericht te zijn. Deze persoonsgebonden eigenschappen 'matchen' nagenoeg één op één met de competenties uit de huidige studie.

De resultaten uit een empirische studie uitgevoerd door Posner en Kouzes (1988) lijken de conclusie van Stogdill (1984), dat persoonsgebonden eigenschappen die worden geassocieerd met leiderschap goede voorspellers zijn van effectiviteit van een

leidinggevende, te ondersteunen. Posner en Kouzes onderzochten de relatie tussen competenties en effectiviteit van een leidinggevende om zo de validiteit van de Leadership Practices Inventory (LPI) vast te stellen. De LPI onderscheidt vijf competentiedomeinen en elk van deze domeinen bestaat uit twee basisstrategieën. Analyse heeft uitgewezen dat indien deze vijf domeinen worden beoordeeld door ondergeschikten, zij samen maar liefst 55% van de variantie in effectiviteit (eveneens beoordeeld door dezelfde ondergeschikte) verklaren. Hoewel er sprake zou kunnen zijn van een overschatting van criteriumvaliditeit door overlap tussen de items voor effectiviteit en de domeinen van de LPI (Russel, 2001), lijken Posner en Kouzes aan te tonen dat er een relatie bestaat tussen competenties en effectiviteit.

De meeste van de hiervoor genoemde studies zijn gericht op het verifiëren van de relatie tussen competenties en effectiviteit (Stogdill, 1948; Posner & Kouzes, 1988) of op het verkrijgen van inzicht in overeenstemming tussen beoordelaars (bijv. Ostroff, Atwater & Feinberg, 2004). Geen van deze studies geeft echter inzicht in de bijdrage van de afzonderlijke competenties aan het voorspellen van effectiviteit van een manager, rekening houdend met de verschillende typen beoordelaars. Met de huidige studie hopen wij een bijdrage te kunnen leveren aan bestaande kennis aangaande de relatie tussen competenties en effectiviteit.

Gebaseerd op de bevindingen van bijvoorbeeld Posner en Kouzes (1988) en Smither, London en Reilly (2005) is de verwachting dat de verschillende managementcompetenties uit de huidige studie bijdragen aan de voorspelling van effectiviteit van de manager. Meer specifiek verwachten we dat verschillende competenties door verschillende typen beoordelaars van belang worden geacht als het gaat om het beoordelen van effectiviteit van dezelfde manager. Met andere woorden, verschillende typen beoordelaars zullen zich bij het beoordelen van effectiviteit van een manager richten op verschillende managementcompetenties.

De verwachting dat verschillende typen beoordelaars zich richten op verschillende competenties als zij effectiviteit van één en dezelfde manager moeten beoordelen, wordt ondersteund door onderzoek van Conway (1999) en Hooijberg en Choi (2000). Conway bestudeerde de unieke bijdrage van contextuele prestatie en taakprestatie aan de algemene effectiviteit van een manager. Resultaten wijzen uit dat collega's en supervisors verschillen in de aandacht die zij schenken aan de verschillende werkgerelateerde gedragingen. Deze verschillen zouden het gevolg kunnen zijn van verschillen in geobserveerd gedrag van de manager (bijv. Toegel & Conger, 2001). Hoewel er parallellen denkbaar zijn, moet worden opgemerkt dat Conway zich in deze studie richt op de invloed van contextuele prestatie en taakprestatie op algemene effectiviteit en niet op de invloed van competenties op effectiviteit. Dat is dus een duidelijk verschil met de huidige studie.

Hooijberg en Choi (2000) richtten zich op de relatie tussen effectiviteit en leiderschapsrollen gebaseerd op het 'Competing Values Framework' van Quinn (1988). Met behulp van een 360-gradenfeedbackmethode onderzochten Hooijberg en Choi de mate waarin beoordelaars verschilden in de mate waarin zij bepaalde leiderschapsrollen associeerden met effectiviteit. Uit de resultaten blijkt dat verschillende typen beoordelaars inderdaad verschillende leiderschapsrollen associëren met waargenomen effectiviteit. Hier moet opgemerkt worden dat de nadruk in het onderzoek van Hooijberg en Choi lag op leiderschapsrollen en niet op aparte managementcompetenties.



De verwachting dat verschillende typen beoordelaars zich richten op verschillende competenties als zij effectiviteit van één en dezelfde manager moeten beoordelen, wordt eveneens ondersteund door de *'trait activation theory'* (zie bijv. Lievens, Chasteen, Day & Christiansen, 2006; Tett & Guterman, 2000) en de *'competency demand hypothesis'* (zie bijv. Shoda, Mischel & Wright, 1993). Zowel de *'trait activation theory'* als de *'competency demand hypothesis'* gaan ervan uit dat situaties (of personen) bepaalde vaardigheden, trekken of competenties vereisen. Het is dus aannemelijk dat ondergeschikten andere managementcompetenties waarnemen dan supervisors. Hierdoor kunnen ondergeschikten en supervisors dus verschillen in hun opvatting over welke competenties essentieel zijn voor een effectieve manager. Samenvattend kan worden gesteld dat competenties een belangrijke rol lijken te spelen bij het beoordelen van de prestatie/effectiviteit van een manager (Posner & Kouzes, 1988) en dat verschillende typen beoordelaars aandacht schenken aan verschillende aspecten van het gedrag van een manager als hen gevraagd wordt om de effectiviteit van de manager te beoordelen (Conway, 1999; Hooijberg & Choi, 2000). Toch heeft geen van deze studies exact aangetoond welke competenties gerelateerd zijn aan effectiviteit van een manager indien deze manager beoordeeld wordt door verschillende typen beoordelaars. Het doel van de huidige studie is inzicht te geven in het belang van de verschillende competenties vanuit het perspectief van verschillende typen beoordelaars als het gaat om het voorspellen van effectiviteit van één en dezelfde manager.

**Hypothese 3:** In de ogen van ondergeschikten, collega's en supervisors zijn verschillende competenties gerelateerd aan waargenomen effectiviteit van een manager.

## 6 Methode

### 6.1 Respondenten en procedure

De respondenten waren deelnemers aan een assessmentdag ter evaluatie van managementpotentieel georganiseerd door een adviesbureau dat is gespecialiseerd in assessment ten behoeve van selectie en ontwikkeling. De deelnemers ontvingen een brief met een uitnodiging om deel te nemen aan een 360-gradenfeedbackprocedure. In totaal liet 69% van de 361 deelnemers blijken hieraan te willen meewerken. De respondenten kregen een pakket vragenlijsten thuis toegestuurd. Hierin zat één vragenlijst die door de betrokkene zelf moest worden ingevuld en zes andere die bestemd waren voor ondergeschikten, collega's en een supervisor van de respondent. In een begeleidende brief van de onderzoekers werd vertrouwelijke omgang met de gegevens gegarandeerd. Ook ging het pakket vergezeld van vooraf geadresseerde enveloppen, zodat de ingevulde vragenlijsten direct naar de onderzoekers teruggestuurd konden worden. Via toegevoegde codenummers konden de respondenten op juiste wijze worden gekoppeld voor verdere data-analyse.

In totaal 98 managers namen deel aan de 360-gradenfeedbackprocedure en vulden een vragenlijst in over hun huidige positie (antwoordpercentage van 27.1%). Van deze 98 managers hadden 61 managers de assessmentprocedure in het kader van een loop-



baanontwikkelingsadvies doorlopen. De overige kandidaten (37) waren sollicitanten voor een (nieuwe) managementfunctie. Van deze laatste groep had 89.2% een positief advies gekregen met betrekking tot de functie waarop ze gesolliciteerd hadden. De meeste managers (70) waren man en de gemiddelde leeftijd was 40.85 jaar.

De overgrote meerderheid van de managers (81) gaf aan dat zij al zes maanden of langer hun huidige positie vervulden. De managers hadden functies op velerlei gebied, waaronder 'engineering,' verkoop en financiën. Van de managers rekenden 27 zichzelf tot het hoger management, 52 gaven aan zich te zien als middenmanagers en 19 beschouwden zich als lager management. De meeste managers (79) hadden zes of meer directe medewerkers en tien of meer medewerkers die indirect aan hen rapporteerden. Ongeveer twee derde van de managers werkte in organisaties met meer dan 500 werknemers, de overige managers werkten in kleine tot middelgrote organisaties.

In totaal ontvingen we 435 vragenlijsten met beoordelingen vanuit de directe werkomgeving van de 98 managers (antwoordpercentage van 74%); 63% hiervan kwam van ondergeschikten, 22% van collega's, 12% van supervisors en 3% van anderen. De managers werden beoordeeld door gemiddeld 3.08 ondergeschikten, 1.74 collega's en 1.21 supervisors.

413

## 6.2 Metingen

Met behulp van vragenlijsten werden zes managementcompetenties en waargenomen managementeffectiviteit in kaart gebracht. De managers zelf gaven informatie over hun huidige functie met betrekking tot bijvoorbeeld hun diensttijd en aantal ondergeschikten. Managementcompetenties en effectiviteit werden beoordeeld door ondergeschikten, collega's en supervisors (niet door de managers zelf).

*Managementcompetenties.* Zes managementcompetenties, geformuleerd door een adviesbureau op basis van wetenschappelijk onderzoek (Kolk et al., 2004), zijn gemeten aan de hand van zes korte beschrijvingen. De managementcompetenties zijn analytisch vermogen, oordeelsvorming, inlevingsvermogen, sociale wendbaarheid, standvastigheid en actiegerichtheid. Elk item begint met: 'De persoon die ik beoordeel...', gevolgd door de naam en de omschrijving van een specifieke competentie. Analytisch vermogen is in de vragenlijst nader omschreven als 'rafelt problemen uit elkaar; onderscheidt veel elementen'. Oordeelsvorming is omschreven als 'integreert gegevens tot een oplossing of oordeel; brengt elementen samen'. Inlevingsvermogen is omschreven als 'kan zich in de belevingswereld van anderen verplaatsen, is sensitief'. Sociale wendbaarheid is omschreven als 'stapt op anderen af; praat gemakkelijk; is actief aanwezig'. Standvastigheid is omschreven als 'is bestand tegen druk en tegenslag, toont zelfdiscipline en vasthoudendheid'. Ten slotte, actiegerichtheid is omschreven als 'beïnvloedt situaties, neemt initiatief, overwint weerstanden'. De antwoorden werden gegeven op een zevenpuntsschaal, lopend van 1 (*helemaal niet*) tot 7 (*helemaal wel*).

*Waargenomen managementeffectiviteit.* Managementeffectiviteit zoals beoordeeld door ondergeschikten, collega's en supervisors is gemeten met behulp van een schaal van De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2005). De schaal bestaat uit drie items: 'In hoeverre voldoet betrokkene in het algemeen?' 'In hoeverre beschikt betrokkene in de praktijk over leidinggevende kwaliteiten?' en 'In hoeverre beoordeelt u betrokkene

als een effectieve leidinggevende?’ De antwoorden werden gegeven op een zeven-puntsschaal, lopend van 1 (*helemaal niet*) tot 7 (*helemaal wel*). De alpha-coëfficiënten voor de groepen ondergeschikten, collega’s en supervisors waren respectievelijk .91 ( $n = 271$ ), .87 ( $n = 94$ ) en .77 ( $n = 49$ ).

### 6.3 Data-analyse

Om inzicht te krijgen in de directe relatie tussen competenties en waargenomen managementeffectiviteit berekenden we een algemene competentie- en effectiviteitscore voor de groepen beoordelaars samen alsook per type beoordelaar (ondergeschikten, collega’s en supervisors). Om te bepalen of de beoordelaars van dezelfde manager het onderling eens waren en of het gemiddelde oordeel van de beoordelaars als indicator van het gedrag van de managers in de berekeningen betrokken mocht worden (groepsniveau), werden ‘intra-class’ indicatoren berekend (ICC (1) en ICC (2), Shrout & Fleiss, 1979). Aangezien het berekenen van ICCs alleen is toegestaan indien het gemiddeld aantal beoordelaars per type beoordelaar groter is dan twee, hebben wij alleen ICC (1)- en ICC (2)-coëfficiënten kunnen berekenen voor de ondergeschikten.

We berekenden ICC (1)-coëfficiënten, die de betrouwbaarheid van een enkele beoordeling van ondergeschikten weergeven. De ICC (1)-coëfficiënten voor de zes managementcompetenties variëren tussen .13 en .30. Deze waarden komen overeen met de mediaanwaarde van de ICC (1) zoals gerapporteerd in de organisatieliteratuur welke gelijk is aan .12 (James, 1982). Daarnaast berekenden we ook de ICC (2)-coëfficiënten, welke de betrouwbaarheid van de gemiddelde score van alle beoordelingen samen weergeven. De ICC (2)-coëfficiënten variëren tussen .32 en .57. Ook al zijn deze waarden iets aan de lage kant, ze zijn toch acceptabel omdat gemiddeld 3.08 ondergeschikten de managers beoordeeld hebben en de ICC (2)-indicator afhankelijk is van het aantal beoordelaars per groep (Bliese, 2000). Alles overziende wijzen de resultaten erop dat de managementcompetenties kunnen worden beschouwd als valide op groepsniveau en dat de gegevens daarom kunnen worden geaggregeerd en gerapporteerd op groepsniveau. Om de relatie tussen managementcompetenties en effectiviteit te onderzoeken hebben we correlaties berekend en regressieanalyse toegepast.

## 7 Resultaten

Tabel 1 toont de gemiddelden, standaarddeviaties en (inter)correlaties voor de variabelen. De totale competentiescore en de totale effectiviteitscore zijn aan elkaar gerelateerd,  $r = .79$ ,  $p < .01$ . De totale competentiescore verklaart 62% van de variantie van de totale effectiviteit. De Cronbach’s alpha van de totale competentieschaal is laag,  $\alpha = .47$ , wat een onbetrouwbare schaal en lage inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid indiceert. In verdere analyses zal dan ook alleen gebruik worden gemaakt van de competentiescores en effectiviteitscores geaggregeerd per type beoordelaar (ondergeschikten, collega’s en supervisors).

**Tabel 1** Gemiddelden, standaarddeviaties, betrouwbaarheden en correlaties tussen de variabelen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
'Overall' competentie-beoordeling	5.49	0.48	(.47)							
Competentie-beoordeling ondergeschikten	5.52	0.57	.77**	(.79)						
Competentie-beoordeling collega's	5.55	0.55	.75**	.13	(.71)					
Competentie-beoordeling supervisors	5.21	0.66	.65**	-.24	-.01	(.61)				
'Overall' effectiviteit-beoordeling	5.61	0.54	.79**	.68**	.52**	.25	(.66)			
Effectiviteit-beoordeling ondergeschikten	5.61	0.66	.58**	.80**	.03	-.43**	.81**	(.91)		
Effectiviteit-beoordeling collega's	5.67	0.66	.55**	.17	.72**	-.08	.82**	.36*	(.87)	
Effectiviteit-beoordeling supervisors	5.55	0.61	.54**	-.15	.07	.74**	.50**	-.36*	.10	(.78)

Noot. n = 97 voor 'overall' competentie- en effectiviteitbeoordeling, n = 89 voor competentie en effectiviteit beoordeeld door ondergeschikten, n = 54 voor competentie en effectiviteit beoordeeld door collega's, n = 41 voor competentie en effectiviteit beoordeeld door supervisors, n = 48 voor competentie en effectiviteit beoordeeld door zowel ondergeschikten als collega's, n = 36 voor competentie en effectiviteit beoordeeld door zowel ondergeschikten als supervisors, n = 22 voor competentie en effectiviteit beoordeeld door zowel supervisors als collega's.

Betrouwbaarheden zijn weergegeven op de diagonaal.

\* p < .05; \*\* p < .01; tweezijdig

Voor het testen van hypothese 1, welke stelt dat supervisor-collegacorrelaties meer op elkaar lijken in vergelijking met supervisor-ondergeschikten- en collega-ondergeschiktcorrelaties, zijn de geaggregeerde competentie- en effectiviteitscores per type beoordelaar gebruikt. Zoals de resultaten in tabel 2 laten zien, lijken op het eerste gezicht de supervisor-collega en de supervisor-ondergeschiktcorrelaties niet veel van elkaar te verschillen. Om het verschil in correlaties op significantie te toetsen is een t-toets uitgevoerd (zie Steiger, 1980). Daarbij is uitgegaan van de gemiddelde steekproefgrootte om zo te corrigeren voor verschillen in steekproefgrootte per manager en type beoordelaar. Daarnaast is bij het bepalen van de verschillen tussen de supervisor-collega en supervisor-ondergeschiktcorrelatie ook gecorrigeerd voor de ondergeschikte-collegacorrelatie. Alleen voor de competentie standvastigheid bleek

416

een significant verschil te bestaan tussen de supervisor-collegacorrelatie ( $r = .21$ , ns) en de supervisor-ondergeschiktecorrelatie ( $r = -.24$ , ns),  $t = -1.83$ ,  $p = .03$ . Dit betekent dat hypothese 1 bevestigd wordt met betrekking tot de competentie standvastigheid; beoordelingen van supervisor en collega's lijken meer op elkaar dan dat ze lijken op beoordelingen van ondergeschikten.

Voor totale managementeffectiviteit werd ook verwacht dat supervisor-collegabeoordelingen meer op elkaar zouden lijken dan dat ze lijken op beoordelingen door ondergeschikten. De supervisor-collegacorrelatie is positief en niet significant,  $r = .10$ ,  $p = .67$ , terwijl de supervisor-ondergeschiktecorrelatie negatief is,  $r = -.36$ ,  $p = .03$  (zie tabel 1 en tabel 2). Gegeven de niet significante en negatieve correlaties, moeten we concluderen dat de effectiviteitsbeoordelingen van de verschillende type beoordelaars (supervisor en collega's en supervisor en ondergeschikten) niet met elkaar overeenstemmen. Het verschil tussen de supervisor-collega en de supervisor-ondergeschiktecorrelaties is echter wel significant,  $t = -2.37$ ,  $p = .01$ . Dit biedt steun aan hypothese 1, die stelt dat supervisor-collegabeoordelingen met betrekking tot de totale effectiviteit meer op elkaar lijken dan dat ze lijken op beoordelingen van ondergeschikten.

**Tabel 2** Correlaties tussen de afzonderlijke competenties per beoordelaar

Competenties	Ondergeschikte-collega	Supervisor-ondergeschikte	Supervisor-collega
Analytisch vermogen	.20	.40*	.24
Oordeelsvorming	.16	.04	.10
Inlevingsvermogen	.10	.01	.14
Sociale wendbaarheid	.31*	.30†	.37†
Standvastigheid	.00	-.24	.21
Actiegerichtheid	.13	.10	-.11
'Overall' competentie	.13	-.24	-.01
'Overall' effectiviteit	.36*	-.36*	.10

Noot.  $n = 48$  voor ondergeschikte-collegacorrelaties,  $n = 36$  voor supervisor-ondergeschiktecorrelaties,  $n = 22$  voor supervisor-collegacorrelaties.  
†  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; tweezijdig

Hypothese 2 stelt dat beoordelingen gegeven door beoordelaars van hetzelfde type (multitrek-monobeoordelaar) meer overeen stemmen dan beoordelingen door verschillende typen beoordelaars (monotrek-multibeoordelaar). Met andere woorden, we verwachtten dat correlaties op basis van multitrek-monobeoordelaargegevens hoger zullen zijn dan de correlaties gebaseerd op monotrek-multibeoordelaargegevens. Aangezien waargenomen effectiviteit gemeten is aan de hand van een geaggregeerde score, konden we deze hypothese alleen testen met betrekking tot de in het onderzoek meegenomen competenties. Om het verschil te bepalen tussen de correlaties gebaseerd op hetzelfde type beoordelaar en verschillende typen beoordelaars zijn wederom gescheiden competentiebeoordelingen geanalyseerd. Zoals tabel 3 laat zien, zijn de correlaties die gebaseerd zijn op beoordelingen van verschillende typen

beoordelaars lager dan de correlaties gebaseerd op hetzelfde type beoordelaar. Ter vergelijking, de gemiddelde correlatie gebaseerd op ondergeschikte beoordelingen is .39, de gemiddelde correlatie gebaseerd op collegabeoordelingen is .30, en de gemiddelde correlatie gebaseerd op supervisors is .20. Dit zijn alle multitrek-monobeoordelaarcorrelaties. De gemiddelde correlatie tussen ondergeschikten en collega's en tussen ondergeschikten en supervisors wanneer dezelfde competentie beoordeeld wordt (gemiddelde monotrek-multibeoordelaarcorrelatie) is respectievelijk .15 en .10, terwijl de gemiddelde correlatie tussen collega's en supervisors .05 is. Dit betekent dat correlaties op basis van multitrek-monobeoordelaargegevens inderdaad hoger zijn dan de correlaties gebaseerd op monotrek-multibeoordelaargegevens. Beoordelingen op verschillende competenties, maar gegeven door beoordelaars van hetzelfde type (multitrek-monobeoordelaar) komen meer overeen dan beoordelingen op dezelfde competentie, maar gegeven door verschillende typen beoordelaars. Hypothese 2 wordt dus bevestigd.

417

Om hypothese 3 te testen die stelt dat in de ogen van ondergeschikten, collega's en supervisors verschillende competenties gerelateerd zijn aan waargenomen managementeffectiviteit, maakten we gebruik van regressieanalyse. De resultaten van de voorgaande analyses geven aan dat er vrij grote verschillen in competenties en waargenomen effectiviteit bestaan zoals beoordeeld door verschillende typen beoordelaars. Met het oog op deze verschillen in overeenstemming tussen typen beoordelaars besloten we te kijken naar de verklaarde variantie door competenties, wanneer zowel de competenties als de effectiviteit beoordeeld worden door hetzelfde type beoordelaar.

Zoals tabel 4 laat zien, verklaarden competenties 70% van de variantie in effectiviteit wanneer beide werden beoordeeld door ondergeschikten,  $R^2 = .70$ ,  $F(6, 82) = 31.41$ ,  $p < .01$ . De belangrijkste rol hierbij spelen de competenties actiegerichtheid ( $\beta = .34$ ,  $p < .01$ ), inlevingsvermogen ( $\beta = .29$ ,  $p < .01$ ) en analytisch vermogen ( $\beta = .29$ ,  $p < .01$ ). Oordeelsvorming ( $\beta = .19$ ,  $p < .10$ ) en standvastigheid ( $\beta = .14$ ,  $p < .10$ ) spelen een bescheidener rol. Een manager wordt dus voornamelijk als effectief waargenomen door ondergeschikten wanneer hij/zij actiegericht is, inlevingsvermogen heeft en analytisch ingesteld is.

Wanneer zowel de effectiviteit als de competenties beoordeeld worden door collega's, verklaren competenties 60% van de variantie in effectiviteit,  $R^2 = .60$ ,  $F(6, 47) = 11.82$ ,  $p < .01$ . Om als effectief beoordeeld te worden als manager door collega's is standvastigheid het meest belangrijk ( $\beta = .37$ ,  $p < .01$ ), gevolgd door analytisch vermogen ( $\beta = .35$ ,  $p < .01$ ) en sociale wendbaarheid ( $\beta = .25$ ,  $p < .05$ ). Dus, in de ogen van zijn/haar medewerkers is een effectief manager vasthoudend, vriendelijk en warm, en analytisch ingesteld. In totaal 60% van de variantie in effectiviteit wordt verklaard wanneer zowel de competenties en de effectiviteit beoordeeld wordt door supervisors,  $R^2 = .60$ ,  $F(6, 34) = 8.47$ ,  $p < .01$ . Dit effect is vooral terug te leiden naar inlevingsvermogen ( $\beta = .44$ ,  $p < .01$ ); de betagewichten van analytisch vermogen ( $\beta = .31$ ,  $p < .10$ ) en standvastigheid ( $\beta = .21$ ,  $p < .10$ ) waren slechts marginaal significant.

Competenties lijken dus sterk gerelateerd aan waargenomen effectiviteit wanneer beide beoordeeld worden door dezelfde beoordelaar. Echter, verschillende typen beoordelaars vinden verschillende competenties belangrijk wanneer ze management-

Tabel 3 Correlaties tussen afzonderlijke competenties binnen en tussen typen beoordelaars

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Ondergeschikte</b>																	
Analytisch vermogen																	
Oordeelsvorming	.79**																
Inlevingsvermogen	.23*	.34**															
Sociale wendbaarheid	.17	.27**	.49**														
Standvastigheid	.30**	.32**	.26*	.42**													
Actiegerichtheid	.33**	.46**	.30**	.65**	.59**												
<b>Collega</b>																	
Analytisch vermogen	.20	.13	-.18	-.23	-.05	.05											
Oordeelsvorming	.26	.16	-.05	-.04	.00	.09	.82**										
Inlevingsvermogen	.13	-.02	.10	.13	.15	-.07	.08	.20									
Sociale wendbaarheid	.05	.14	.22	.31*	-.01	.02	-.03	.13	.05								
Standvastigheid	-.05	-.08	.00	-.14	.00	.00	.31*	.40**	.17	.15							
Actiegerichtheid	.20	.16	-.09	.01	.17	.13	.49**	.60**	.18	.40**	.60**						
<b>Supervisor</b>																	
Analytisch vermogen	.40*	.12	-.07	-.17	.21	-.10	.24	.15	.07	-.32	-.09	.03					
Oordeelsvorming	.16	.04	-.04	-.08	-.02	-.15	.15	.10	-.03	-.34	.08	.00	.76**				
Inlevingsvermogen	-.39*	-.29	.01	.37*	-.29	-.03	-.03	-.07	.14	.14	-.06	.17	.01	.10			
Sociale wendbaarheid	-.49*	-.40*	-.30	.30	-.38*	-.05	-.25	-.07	.15	.37	-.32	.01	-.23	-.15	.34*		
Standvastigheid	-.11	-.21	-.18	-.04	-.24	-.07	.06	.28	-.14	-.02	.21	.32	.06	.27	.15	.28	
Actiegerichtheid	-.28	-.31	-.40*	.31	-.23	.10	-.25	-.17	-.07	.27	-.38	-.11	-.07	.17	.30	.70**	.38*

Noot. n = 89 voor beoordelingen van ondergeschikten, n = 54 voor beoordelingen van collega's, n = 41 voor beoordelingen van supervisors, n = 48 voor beoordelingen van zowel ondergeschikten als collega's, n = 36 voor beoordelingen van zowel ondergeschikten als supervisors, n = 22 voor beoordelingen van zowel supervisors als collega's.  
\* p < .05; \*\* p < .01; tweezijdig

effectiviteit beoordelen. Voor ondergeschikten lijken actiegerichtheid, inlevingsvermogen en analytisch vermogen voorwaarden voor een manager om effectief beoordeeld te worden. Dit terwijl collega's standvastigheid, analytisch vermogen en sociale wendbaarheid belangrijk vinden. Supervisoren echter richten zich op inlevingsvermogen wanneer ze managementeffectiviteit beoordelen. Dit betekent dat hypothese 3 bevestigd wordt; ondergeschikten, collega's en supervisoren wegen in hun oordeel over managementeffectiviteit verschillende competenties in verschillende mate mee.

**Tabel 4** Resultaten van de regressieanalyse voor afzonderlijke competenties en effectiviteit per type beoordelaar

	Effectiviteit		
	Ondergeschikte	Collega	Supervisor
<b>Ondergeschikte</b>			
Analytisch vermogen	.29**		
Oordeelsvorming	.19†		
Inlevingsvermogen	.29**		
Sociale wendbaarheid	-.10		
Standvastigheid	.14†		
Actiegerichtheid	.34**		
<b>Collega</b>			
Analytisch vermogen		.35*	
Oordeelsvorming		.05	
Inlevingsvermogen		-.01	
Sociale wendbaarheid		.25*	
Standvastigheid		.37**	
Actiegerichtheid		.11	
<b>Supervisor</b>			
Analytisch vermogen			.31†
Oordeelsvorming			.03
Inlevingsvermogen			.44**
Sociale wendbaarheid			.17
Standvastigheid			.21†
Actiegerichtheid			.16
R <sup>2</sup>	.70	.60	.60
F(df <sub>1</sub> , df <sub>2</sub> )	31.41 (6,82)**	11.82 (6,47)**	8.47 (6,34)**

Noot. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond.

† p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; tweezijdig



## 8 Discussie

Het doel van deze studie was tweeledig. Ten eerste hebben we inzicht willen verschaffen in de verschillen tussen beoordelaars (ondergeschikten, collega's en supervisors) aangaande de beoordeling van competenties en effectiviteit van één en dezelfde manager. Ten tweede hebben we meer duidelijkheid willen geven over de relatie tussen managementcompetenties en waargenomen effectiviteit om zo in kaart te brengen welke managementcompetenties de verschillende typen beoordelaars kennelijk als voorspellers beschouwen voor effectief gedrag van een manager. De resultaten maken duidelijk dat er weinig overeenkomsten zijn tussen de beoordelingen van de verschillende typen beoordelaars. Dit geldt voor beoordelingen van managementcompetenties, maar ook voor beoordelingen van effectiviteit. Daarnaast blijken beoordelingen van verschillende competenties gegeven door beoordelaars van hetzelfde type meer overeen te komen dan beoordelingen van één en dezelfde competentie gegeven door verschillende typen beoordelaars. Tot slot wordt duidelijk dat ondergeschikten, collega's en supervisors verschillende managementcompetenties in verschillende mate laten meewegen wanneer zij één en dezelfde manager op effectiviteit moeten beoordelen.

### 8.1 Verschillen tussen typen beoordelaars

In overeenstemming met onderzoek uit het verleden (bijv. Harris & Schaubroeck, 1988), was onze verwachting dat beoordelingen van supervisors en collega's meer op elkaar zouden lijken dan dat zij lijken op beoordelingen van ondergeschikten. Uit de resultaten bleek, in tegenstelling tot de verwachting, dat er nauwelijks overeenstemming bestaat tussen de verschillende typen beoordelaars. De resultaten laten zien dat alleen voor de beoordeling van de competentie standvastigheid en voor de beoordeling van algemene effectiviteit geldt dat beoordelingen van supervisors en collega's meer op elkaar lijken dan dat zij lijken op beoordelingen van ondergeschikten. Er is een tweetal mogelijke oorzaken aan te wijzen voor het gebrek aan overeenstemming tussen de verschillende typen beoordelaars.

Ten eerste is onze studie gebaseerd op een kleine steekproef. Hoewel we in totaal 435 vragenlijsten met betrekking tot 98 managers hebben ontvangen, heeft het aggregeren van de data geresulteerd in relatief kleine substeekproeven. Door het toepassen van de techniek van paarsgewijze vergelijking verschillen de substeekproeven van ondergeschikten, collega's en supervisors in grootte. Hierdoor wordt onderlinge vergelijking bemoeilijkt. De kleine steekproef kan de 'power' van de analyses beïnvloeden en sommige bevindingen zouden dan ook significant kunnen zijn in een grotere steekproef. Om de robuustheid van de gevonden bevindingen te toetsen is replicatie op een grote steekproef aanbevelenswaardig.

Ten tweede is het denkbaar dat verschillende typen beoordelaars er een andere conceptualisatie van de verschillende managementcompetenties op nahouden. Deze gedachtegang is in lijn met de bevindingen van Viswesvaran et al. (2002). Viswesvaran en collega's toonden aan dat beoordelingen van collega's en supervisors overeenkomen wanneer productiviteit, kwaliteit, kennis van het werk, leiderschap, algemene prestatie en inzet worden beoordeeld. Echter, wanneer meer specifieke dimensies, zoals interpersoonlijke competenties, administratieve competenties en acceptatie van autoriteit moesten worden beoordeeld, bleken collega's en supervisors er een andere

conceptualisatie van de dimensies op na te houden wat resulteerde in verschillen in de beoordelingen. In navolging van Viswesvaran en collega's stellen wij dat competenties en concepten gerelateerd aan competenties wellicht moeilijker te beoordelen zijn. Replicatie van deze studie met een gedetailleerde meting van management-competenties en effectiviteit (meerdere items in plaats van meting met een enkel item) in de toekomst geeft wellicht meer inzicht in de robuustheid van de bevindingen en in de relatie tussen competenties en effectiviteit.

Zoals verwacht blijken competentiebeoordelingen afkomstig van hetzelfde type beoordelaars meer overeen te komen dan competentiebeoordelingen van verschillende typen beoordelaars. Beoordelaareffecten, zoals het 'halo-effect', zouden hieraan ten grondslag kunnen liggen, maar er zijn ook andere verklaringen te geven. Zo zijn de bevindingen in lijn met de resultaten van studies op het gebied van assessment center dimensies (bijv. Schneider & Schmitt, 1992). In bijna alle studies over assessment center dimensies worden hogere discriminante dan convergente validiteitscoëfficiënten gerapporteerd (bijv. Kolk et al., 2004; Schneider & Schmitt, 1992). De effecten van de assessmenttoefeningen overschrijden in deze studies de effecten van de dimensies (Lievens & Conway, 2001) of, zoals het geval is in de huidige studie, de beoordelaar-effecten overschrijden de competentie-effecten. Meer specifiek, in de huidige studie lijken de beoordelingen niet primair het competentieniveau van de manager te reflecteren en de competentiebeoordeling lijkt niet stabiel indien beoordelingen van meerdere typen beoordelaars worden meegenomen.

Zoals we in de theoretische inleiding al beargumenteerden, bestaan er wellicht verschillen tussen typen beoordelaars als gevolg van de rollen die een manager op zich neemt gedurende de interactie met ondergeschikten, collega's en supervisors (Toegel & Conger, 2003). Dit zou betekenen dat collega's en supervisors, collega's en ondergeschikten of ondergeschikten en supervisors van mening verschillen over competentiebeoordelingen en dat, bijvoorbeeld, competentiebeoordelingen van twee collega's meer overeenstemming vertonen.

Daarnaast zou, op basis van een meta-analyse uitgevoerd door Lievens en Conway (2001), verder aangevoerd kunnen worden dat de cognitieve capaciteit van een beoordelaar en de mate van ervaring geleid kan hebben tot een sterk beoordelaareffect. De resultaten van de meta-analyse wijzen uit dat significant meer variantie binnen een dimensie verklaard wordt wanneer er minder dimensies beoordeeld hoeven worden (cognitieve capaciteit) en wanneer de beoordelaars assessmentpsycholoog met ervaring zijn. Toegepast op de huidige studie zou dit betekenen dat het beoordelen van zes verschillende competenties zonder scholing, training of ervaring op het gebied van beoordelen het beoordelingsproces moeilijk maakt. Concluderend: de verschillende rollen van een manager, de cognitieve capaciteit en de ervaring van de beoordelaar beïnvloeden de relatie tussen de beoordelingen van verschillende beoordelaars. Toekomstig onderzoek zou nader in kunnen gaan op de modererende rol van de verschillende variabelen bij het beoordelen van competenties en waargenomen effectiviteit.

## 8.2 Competenties en effectiviteit

Al met al blijken managementcompetenties gerelateerd aan beoordelingen van waargenomen effectiviteit van een manager, vooral wanneer beide worden beoordeeld door

hetzelfde type beoordelaar. In de huidige studie is niet alleen gekeken naar het bestaan van de relatie tussen competenties en waargenomen effectiviteit op zich, maar eveneens naar de bijdrage van de afzonderlijke competenties. Als zodanig levert de huidige studie dan ook een belangrijke bijdrage aan de bestaande literatuur aangaande de relatie tussen competenties en effectiviteit.

De resultaten laten zien dat analytisch vermogen een vereiste is voor een effectieve manager in de ogen van alle typen beoordelaars. Dus, in de ogen van ondergeschikten, collega's en supervisors is een effectieve manager iemand die problemen analyseert en hoofd- van bijzaken onderscheidt. Deze bevinding is in lijn met eerder onderzoek naar de relatie tussen intelligentie en managementcompetenties (o.a. Judge, Colbert & Ilies, 2004). Volgens Judge en collega's (2004) 'zijn leiders verantwoordelijk voor het ontwikkelen van strategie, voor het oplossen van problemen, voor het motiveren van medewerkers en voor het controleren van de omgeving' (p. 543). In navolging van Fiedler en Garcia (1987) kan gesteld worden dat dit allemaal taken zijn die te maken hebben met analytisch vermogen. We mogen dus aannemen dat ondergeschikten, collega's en supervisors van mening zijn dat een effectieve manager een bepaald intelligentieniveau dient te bezitten.

De verschillende typen beoordelaars blijken naast overeenkomsten ook verschillen te vertonen in het belang dat zij hechten aan de afzonderlijke competenties. In de ogen van ondergeschikten zijn, naast analytisch vermogen, actiegerichtheid en inlevingsvermogen essentieel voor een effectieve manager. Uit eerder onderzoek is gebleken dat effectieve managers gekarakteriseerd worden als assertief, energiek en actiegedreven (Gough, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991). Daarnaast heeft onderzoek aangetoond dat effectieve managers openstaan voor en zich kunnen inleven in hun ondergeschikten, maar dat ze tegelijkertijd ook discreet en te vertrouwen zijn (Kirkpatrick & Locke, 1991; Zaccaro, Foti & Kenny, 1991). Het zou kunnen zijn dat ondergeschikten een manager waarderen die analytisch sterk, actiegericht en inlevend is, omdat dit managementcompetenties zijn die bijdragen aan een gevoel van vertrouwen en betrokkenheid bij de ondergeschikten. Daarnaast zouden de competenties actiegerichtheid en inlevingsvermogen ook de hiërarchische afstand tussen de ondergeschikte en de manager kunnen verkleinen.

Het is opmerkelijk dat inlevingsvermogen ook belangrijk werd gevonden door de supervisor. Het zou kunnen zijn dat juist een manager die inlevingsvermogen toont in staat is om conflicten in het team of op de afdeling te vermijden. Inlevingsvermogen ten aanzien van de medewerkers zorgt ervoor dat problemen vroeg worden gedetecteerd en verkleint de kans op escalatie van eventuele conflicten. Het is dan ook denkbaar dat dit een waardevolle competentie is in de ogen van een supervisor. Het levert immers goed functionerende teams of afdelingen op. Voor collega's was inlevingsvermogen niet van belang in de beoordeling van de effectiviteit van de manager. Collega's zijn minder afhankelijk van de managers dan ondergeschikten of supervisors en dat kan ertoe leiden dat inlevingsvermogen als minder belangrijk wordt ervaren door collega's.

In de ogen van collega's levert sociale wendbaarheid een essentiële bijdrage aan de effectiviteit van een manager. Voor collega's is een effectieve manager iemand die het initiatief neemt, open is en interacteert met anderen. Het lijkt er dus op dat collega's vooral de 'leuke collega' waarderen. Naast analytisch vermogen en sociale wendbaar-

heid is ook standvastigheid in de ogen van de collega essentieel voor de effectiviteit van een manager. Collega's zijn van mening dat een manager bestand moet zijn tegen druk en tegenslag en dat hij/zij discipline en volhardendheid moet tonen. Collega's lijken dus een manager te waarderen die initiatief neemt, en die proactief is en niet aarzelt om het heft in eigen handen te nemen.

Geconcludeerd kan worden dat verschillende typen beoordelaars verschillende managementcompetenties van belang achten voor de effectiviteit van een manager. Ondergeschikten waarderen een manager die betrokken is bij zijn/haar medewerkers en die actie onderneemt wanneer dat nodig is, terwijl collega's een manager waarderen die makkelijk interacteert, initiatief neemt, gedisciplineerd en volhardend is. Supervisoren waarderen een manager die betrokken is bij de medewerkers, maar zij waarderen, hoewel in mindere mate, ook discipline en volhardendheid. Het zou interessant zijn om in toekomstig onderzoek de nadruk te leggen op de precieze oorzaak van de gevonden verschillen tussen de typen beoordelaars, bijvoorbeeld door middel van interviews.

In het algemeen kan worden beargumenteerd dat de verschillen in voorspellende waarde van de competenties samenhangen met de verschillende rollen die de manager vervult ten opzichte van ondergeschikten, collega's en supervisoren. Dit argument wordt ondersteund door verschillende studies. Murphy en Cleveland (1995) en Toegel en Conger concluderen dat verschillende typen beoordelaars geconfronteerd worden met verschillend gedrag van dezelfde manager. Lawler (1967) beargumenteert dat verschillende typen beoordelaars in verschillende situaties in aanraking komen met verschillende gedragingen van een manager. Als gevolg van de verschillende perspectieven van de beoordelaars worden dan ook verschillende competenties bestempeld als belangrijk voor een effectief manager.

423

### 8.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek

De studie heeft geleid tot belangrijke inzichten aangaande competentiebeoordelingen, maar er zijn ook een aantal beperkingen te noemen. Deze zullen achtereenvolgens kort worden besproken. Ten eerste is onze studie gebaseerd op een relatief kleine steekproef van 98 managers. Bovendien zijn niet alle managers door ondergeschikten, collega's én supervisoren beoordeeld en zijn er verschillen in het aantal beoordelingen per type beoordelaar per manager. Paarsgewijze vergelijking heeft vervolgens geleid tot kleine substeekproeven. Kleine steekproeven kunnen willekeurige fluctuaties in de data met zich meebrengen. Tevens neemt de kracht van de analyses om significante resultanten te vinden af naarmate de steekproef kleiner is. Er kan, in de huidige studie, dus sprake zijn van een conservatieve toets van de hypothesen. Tegelijkertijd betekent het ook dat de effecten die we gevonden hebben in toekomstig onderzoek gerepliceerd moeten worden om hun robuustheid te testen. Hierbij zou bij voorkeur gebruik moeten worden gemaakt van een grotere steekproef.

Ten tweede is hier sprake van een cross-sectionele studie en als gevolg van de relatief kleine steekproef en de paarsgewijze vergelijkingen kon niet optimaal geprofiteerd worden van het feit dat we beoordelingen van verschillende bronnen in onze studie ter beschikking hadden. Men zou daarom kunnen suggereren dat gelijke methode- en gelijke bronvariantie de resultaten beïnvloed kunnen hebben (bijv. Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Echter in deze studie proberen we differentiële

effecten te voorspellen. Differentiële effecten zijn in ieder geval conceptueel gelijk aan interactie-effecten, waarvan bekend is dat ze niet gevoelig zijn voor gelijke methodevariantie (o.a. McClelland & Judd, 1993). Replicatie van de studie, gebruikmakend van een grotere steekproef, kan meer inzicht verschaffen in de gevolgen van gelijke methode- en gelijke bronvariantie.

Een derde beperking heeft te maken met de manier waarop de steekproef getrokken is. Zoals gebruikelijk bij een 360-gradenmethode is ook in deze studie aan de managers gevraagd om de vragenlijst te verspreiden onder ondergeschikten, collega's en supervisors. Managers selecteren zo hun eigen beoordelaars. Het is daardoor denkbaar dat juist die beoordelaars gekozen zijn die een positief beeld hebben van de manager die beoordeeld moest worden. Echter, een controle op selectieve 'non-respons' bracht geen verschillen aan het licht, niet voor leeftijd en niet voor sekse. De verwachting is dan ook dat de effecten van de gekozen methode verwaarloosbaar zijn.

424

Ten vierde kan het aantal beoordelaars per type per manager invloed hebben gehad op de resultaten. Zoals gezegd was het aantal collega's en supervisors dat een manager beoordeelde gemiddeld minder dan twee. Alleen het aantal ondergeschikten dat een manager beoordeelde, was gemiddeld groter dan drie. Het bepalen van de interbeoordelaars' betrouwbaarheid vereist dat er ten minste twee beoordelaars van hetzelfde type in de steekproef aanwezig zijn. Het was in de huidige steekproef dan ook onmogelijk om ICCs te berekenen voor de competentiebeoordelingen van collega's en supervisors. Toekomstig onderzoek zou moeten streven naar een meer gebalanceerde steekproef.

Ten vijfde, zoals blijkt uit tabel 1, zijn de correlaties tussen 'overall' competenties en 'overall' effectiviteit per type beoordelaar hoog en overtreffen deze correlaties in veel gevallen de betrouwbaarheidscoëfficiënt van de 'overall' competentiebeoordelingen. Enerzijds zou beargumenteerd kunnen worden dat de meting van competenties in essentie dus niet te onderscheiden is van de meting van effectiviteit en dat bijvoorbeeld het 'halo-effect' een rol heeft gespeeld. Anderzijds moet gezegd worden dat de zes competenties alle een verschillend deel van het totale competentiegebied afdekken. In navolging van Bollen en Lennox (1991), beargumenteren MacKenzie, Podsakoff en Jarvis (2005) dat metingen niet altijd één op één een onderliggende latent construct reflecteren (reflectieve metingen), maar soms juist gecombineerd (formatieve metingen). Voor formatieve metingen geldt dat het bepalen van interne consistentie een minder adequate manier is om de betrouwbaarheid te bepalen daar het verwijderen van één item gelijk staat aan het uitsluiten van een uniek deel van het onderliggende latente construct (MacKenzie et al., 2005). In de huidige studie kan het combineren van zes verschillende competenties tot een 'overall' competentieoordeel per type beoordelaar geleid hebben tot een wat lagere betrouwbaarheidscoëfficiënt.

Ten zesde moet worden vermeld dat alle competentiebeoordelingen zijn gebaseerd op één-item-metingen. Één-item-metingen blijken in de praktijk waardevol als het gaat om het in kaart brengen van vele verschillende constructen, bijvoorbeeld arbeidstevredenheid (bijv. Wanous, Reichers & Hudy, 1997) en persoonlijkheid (bijv. Paulhus & Bruce, 1992; Woods & Hampson, 2005). Een belangrijke psychometrische tekortkoming van één-item-metingen is dat er geen schattingen van interne consistentie gegeven kunnen worden (Wanous, Reichers & Hudy, 1997). Toch is uit onderzoek

gebleken dat één-item-metingen, in vergelijking met multiële itemschalen, meer dan acceptabele correlaties vertonen met andere metingen van hetzelfde construct (o.a. Wanous et al., 1997). In de huidige studie is gekozen voor één-item-metingen vanuit praktische overwegingen. Eén-item-metingen staan er om bekend verveling en vermoeidheid tijdens het invullen te voorkomen (bijv. Nagy, 2002). Daarnaast geldt dat een korte vragenlijst garant staat voor een grotere bereidheid tot vrijwillige deelname. Het vorenstaande ter harte nemend adviseren wij om in de toekomst gebruik te maken van zowel één-item-metingen als metingen bestaande uit meerdere items om zo de verschillen tussen de beide manieren in kaart te brengen.

Ten zevende staat in deze studie de waargenomen effectiviteit van een manager centraal in plaats van diens objectieve effectiviteit. Sommige onderzoekers zijn van mening dat metingen van waargenomen effectiviteit mogelijk beïnvloed kunnen worden door onder andere impliciete leiderschaptheorieën, selectieve herinnering of 'halo-effect' (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Toch wordt waargenomen effectiviteit in de praktijk vaak als studievariabele meegenomen (bijv. De Hoogh et al., 2005). Uit onderzoek van Hogan, Curphy en Hogan (1994) blijkt zelfs dat metingen van waargenomen effectiviteit in sterke mate overeenkomen met objectieve metingen van effectiviteit. Het verdient echter aanbeveling om in toekomstig onderzoek de waarde van beide metingen van effectiviteit in relatie te brengen met competentiebeoordelingen.

Als laatste lijkt het wenselijk om het onderzoek te repliceren gebruikmakend van competentie-items gebaseerd op een reeds bestaande competentietaxonomie. Zoals in de inleiding aangegeven, hebben we in deze studie gebruikgemaakt van data afkomstig uit de assessmentpraktijk. Hoewel de gehanteerde indeling wetenschappelijk onderbouwd is en veel overeenkomsten kent met bekende taxonomieën, lijkt het waardevol om in een volgend onderzoek een reeds bestaande taxonomie als uitgangspunt te nemen.

#### 8.4 Conclusies

Uit de resultaten van deze studie zijn twee belangrijke praktische implicaties af te leiden. Allereerst blijken beoordelingen van één en dezelfde manager door verschillende typen beoordelaars niet of nauwelijks overeen te komen. De verschillende perspectieven dragen allemaal uniek bij aan het uiteindelijke effectiviteitsoordeel. Dit wijst erop dat juist het in kaart brengen van verschillende perspectieven kan helpen een completer beeld van een manager te krijgen. Het gebruik van een 360-graden-feedbackmethode kan dus uitstekend ingezet worden in de human resource praktijk.

Ten tweede heeft het huidige onderzoek laten zien dat competenties inderdaad gerelateerd zijn aan waargenomen effectiviteit van een manager. Op basis van competentiebeoordelingen in de praktijk kan dan ook voorzichtig wat meer inzicht gegeven worden in de waargenomen effectiviteit van een manager. Daarnaast laten de resultaten ook zien dat, vanuit het perspectief van ondergeschikten, collega's en supervisors, verschillende competenties voorspellend zijn voor waargenomen effectiviteit van één en dezelfde manager. Het lijkt er dus op dat de verschillende typen beoordelaars verschillende gedragingen als noodzakelijk ervaren om een manager als effectief te kunnen beoordelen. Supervisors dienen zich bewust te zijn van deze verschillen als



zij de 360-gradenfeedbackmethode inzetten ten behoeve van prestatiebeoordeling. Toekomstig onderzoek zou zich onder andere kunnen richten op het verder in kaart brengen van de relatie tussen competenties en effectiviteit door bijvoorbeeld objectieve metingen te gebruiken of door de eventuele modererende invloed van situationele en organisationele kenmerken te bestuderen.

## Noot

1. Dank gaat uit naar adviesbureau LTP voor de ondersteuning bij het verzamelen van de data waarop dit artikel gebaseerd is.

## Literatuur

- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bollen, K.A. & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110, 305-314.
- Borman, W.C. (1974). The rating of individuals in organizations: An alternate approach. *Organizational Behavior & Human Performance*, 12, 105-124.
- Borman, W.C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 271-326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Borman, W.C. & Brush, D.H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1-21.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Conway, J.M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Conway, J.M. & Huffcutt, A.I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10, 331-360.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2005). Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.
- Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Fletcher, C., Baldry, C. & Cunningham-Snell, N. (1998). The psychometric properties of 360 degree feedback: An empirical study and a cautionary tale. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 19-34.
- Gough, H.G. (1990). Testing for leadership with the California Psychological Inventory. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.). *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Greguras, G.J. & Robie, C. (1998). A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83, 960-968.
- Harris, M.M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Henderson, R.I. (1984). *Performance appraisal*. Reston, VA: Reston Publishing Company.
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hollenbeck, G.P., McCall, M.W. & Silzer, R.F. (2006). Leadership competency models. *Leadership Quarterly*, 17, 398-413.



- Hooijberg, R. & Choi, J. (2000). Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness. *Leadership Quarterly*, 11, 341-364.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T.A., Colbert, A.E. & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542-552.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.
- Kolk, N.J., Born, M.P. & Van der Flier, H. (2004). A triadic approach to the construct validity of the assessment centre: The effect of categorizing dimensions into a feeling, thinking, power taxonomy. *European Journal of Psychological Assessment*, 20, 149-156.
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. In I.T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Eds.). *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227-255). Chichester, UK: Wiley.
- Lawler, E.E. (1967). The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology*, 51, 369-381.
- Lievens, F., Chasteen, C.S., Day, E.A. & Christiansen, N.D. (2006). Large-scale investigation of the role of trait activation theory for understanding assessment center convergent and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 247-258.
- Lievens, F. & Conway, J.M. (2001). Dimension and exercise variance in assessment center scores: A large-scale evaluation of multitrait-multimethod studies. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1202-1222.
- Lievens, F., Sanchez, J.I. & De Corte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modelling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881-904.
- London, M. & Smither, J.W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishments, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Jarvis, C.B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 710-730.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, G.H. & Judd, C.M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114, 376-390.
- McEvoy, G.M. (1990). Public sector managers' reactions to appraisal by subordinates. *Public Personnel Management*, 19, 201-212.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K., Mayfield, M.S., Ferrara, P. & Campion, M.A. (2004). Self-presentation processes in job analysis: A field experiment investigating inflation in abilities, tasks, and competencies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 674-686.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77-86.
- Ostroff, C., Atwater, L.E. & Feinberg, B.J. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.
- Paulhus, D.L. & Bruce, M.N. (1992). The effect of acquaintanceship on the validity of personality impressions: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 816-824.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

- Posner, B.Z. & Kouzes, J.M. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 78, 483-496.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Russel, C.J. (2001). A longitudinal study of top-level executive performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 560-573.
- Sanchez, J.I., Zamora, A. & Viswesvaran, C. (1997). Moderators of agreement between incumbent and non-incumbent ratings of job characteristics. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 209-218.
- Schippmann, J.S., Ash, R.A., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Schneider, J.R. & Schmitt, N. (1992). An exercise design approach to understanding assessment center dimensions and exercise constructs. *Journal of Applied Psychology*, 77, 32-41.
- Shoda, Y., Mischel, W. & Wright, J.C. (1993). The role of situational demands and cognitive competencies in behavior organization and personality coherence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1023-1035.
- Shrout, P.E. & Fleiss, J.L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86, 420-428.
- Smither, J.W., London, M. & Reilly, R.R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66.
- Steiger, J.H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin*, 87, 245-251.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Tett, R.P. & Guterman, H.A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Personality Research*, 34, 397-423.
- Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A. & Murphy, P.J. (2000). Development and content validation of a 'hyperdimensional' taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13, 205-251.
- Toegel, G. & Conger, A.J. (2003). 360-degree assessments: Time for reinvention. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 297-311.
- Van Hooft, E.A.J., Van der Flier, H. & Minne, M.R. (2006). Construct validity of multi-source performance ratings: An examination of the relationship of self-, supervisor-, and peer-ratings with cognitive and personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 67-81.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F.L. & Ones, D.S. (2002). The moderating influence of job-performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Unconfounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87, 345-354.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures. *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Woods, S.A. & Hampson, S.E. (2005). Measuring the big five with single items using a bipolar response scale. *European Journal of Personality*, 19, 373-390.
- Zaccaro, S.J., Foti, R.J. & Kenny, D.A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308-315.

### Competencies and effectiveness: rater perspectives and relationships

H. Verbeek-Heinsman, A.H.B. De Hoogh, P.L. Koopman & J.J. van Muijen, *Gedrag & Organisatie*, volume 21, November 2008, nr. 4, pp. 406-429

The competency based approach to human resource management has gained popularity. Despite this popularity, there is still no unequivocal answer to the question

whether and, if so, which competencies are actually related to effectiveness when different rater sources are considered. Therefore, this study examines relationships between managerial competencies and perceived managerial effectiveness focusing on the perspectives of subordinates, peers, and supervisors using a 360-degree feedback inventory. Results revealed that different rater sources assess competencies and managerial effectiveness differently. That is, comparing ratings of different sources showed little to no similarity. Furthermore, within source competency ratings were found to be more similar than between source competency ratings. Overall, competencies appeared to be related to perceived managerial effectiveness. In addition, results showed that in the eyes of subordinates, peers, and supervisors, different competencies are considered predictors of perceived managerial effectiveness. The results are discussed and several potentially fruitful avenues for future research on the link between competencies and effectiveness are presented.

429

**Key words:** competencies, rater perspectives, 360-degree study